

DIE WELT

GASTBEITRAG

*Fehlzeiten und Fluktuation
durch Missmanagement*VON DIETER FREY
UND MARKUS WENDT

In Wirtschaftskrisen waren krankheitsbedingte Fehlzeiten bisher kein Thema. Wer Angst um seinen Job hatte, ging sogar bei angeschlagener Gesundheit zur Arbeit. Umso bedenklicher stimmen jüngste Zahlen: So ist der Krankenstand in den ersten drei Quartalen dieses Jahres mit 4,17 Prozent auf den höchsten Stand seit fünf Jahren gestiegen – und das trotz Konjunkturflaute.

Zentrale Prinzipien verletzt

Unsere Studien mit mehreren Tausend Teilnehmern belegen einen klaren Zusammenhang zwischen Krankenstand und der Verletzung zentraler Managementprinzipien: So beklagen in Bereichen mit hohen Fehlzeiten auffällig viele Beschäftigte die mangelnde Mitarbeiterorientierung ihres Vorgesetzten. Auch bestehen seltener Möglichkeiten zu Partizipation, persönlichem Wachstum und zum Einsatz individueller Fähigkeiten. Innere Kündigung ist programmiert. Anzeichen dafür sind sinkende Arbeitszufriedenheit und Betriebsverbundenheit sowie ein schlechteres Betriebsklima.

In Abteilungen, in denen die Umsetzung der Managementprinzipien schlecht beurteilt wird, ist der Krankenstand um über fünf Prozentpunkte höher als in mit gut bewerteten Bereichen. Die Quote für unentschuldigtes Fehlen ist sogar um mehr als das Vierfache größer. So deckt die Fehlzeitenanalyse ungeahnte Einsparpotenziale auf. Allein eine Senkung der Fehlzeiten um einen Prozentpunkt kann bei 1000 Beschäftigten die Personalkosten um schätzungsweise 400 000 Mark reduzieren.

Vor diesem Hintergrund ist das Krisenmanagement mancher Unternehmen kritisch zu sehen: Um die Betriebe wieder auf Kurs zu bringen, wird massiv auf die Kostenbremse getreten. Tief greifende Budgetkürzungen, Restrukturierungen und vor allem Stellenabbau stehen auf dem Programm.

Doch die erhofften positiven

Kosteneffekte sind fraglich. Unsere Studien zeigen: Regiert im Personalbereich über längere Zeit der Rotstift, kommt die Umsetzung der Managementprinzipien zu kurz. Die Identifikation mit dem Unternehmen beträgt dann nur magere 58 Prozent im Vergleich zu 82 Prozent in Betrieben mit mitarbeiterorientierter Personalpolitik. In Unternehmen aus von uns untersuchten Krisenbranchen ist daher gerade bei Hochschulabsolventen die Neigung, den Arbeitgeber zu wechseln, mit zehn Prozent mehr als doppelt so hoch wie in Vergleichsbetrieben.

Auch die Vermeidung von Fluktuation birgt große Einsparpotenziale. Nach Schätzungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes kostet der Weggang eines qualifizierten Facharbeiters das Unternehmen 50 000, der einer Führungskraft sogar rund 400 000 Mark.

Qualitätsprobleme drohen

Restrukturierungen bergen stets die Gefahr, das wichtigste Gut eines Unternehmens aus den Augen zu verlieren: die Motivation und Qualifikation der Beschäftigten. Budget- und Personalpolitik nach dem Rasenmäherprinzip bringt auch Probleme für die Effizienz. Das musste in den neunziger Jahren der Flugzeughersteller Boeing erfahren, als er angesichts schlechter Auftragslage den Großteil der Belegschaft entließ. Die Entscheidung rächte sich, als es wieder aufwärts ging. Trotz aufwendiger Rekrutierungsmaßnahmen fand sich nicht genügend qualifiziertes Personal, so dass es zu Engpässen in der Produktion und zu nachhaltigen Qualitätsproblemen kam.

Management und Belegschaftsvertreter sollten ihre Scheuklappen ablegen und gemeinsam an einem innovativen Kontrakt arbeiten. Gefordert sind neue, marktgerechte Konzepte in Sachen Arbeitszeit, Gehalt und Qualifikation.

Professor Dieter Frey lehrt am Institut für Sozialpsychologie der Universität München. Dr. Markus Wendt ist Unternehmensberater.

Die Welt, 27.11.2001, S. 12